

Agile Enterprise – mit der IT auf der Überholspur



High performance. Delivered.

Inhalt

| | |
|---|----|
| Agile Enterprise | 3 |
| Auswirkungen auf das IT Operating Model | 4 |
| Neun Charakteristika des IT Operating Model eines agilen Unternehmens | 5 |
| 1. Technologiegetriebenes Produkt- und Innovationsmanagement | 5 |
| 2. Flexibles Investitions- und Portfoliomanagement | 5 |
| 3. Agile Entwicklung und DevOps-Konzept | 6 |
| 4. Transformationelles Architektur- und Releasemanagement | 6 |
| 5. Service Brokerage | 7 |
| 6. Zentrale Daten und Analytics | 7 |
| 7. Zentralisierte Verantwortung für Kundeninteraktion | 8 |
| 8. Agile Unternehmenskultur und Belegschaft | 9 |
| 9. Eco-System Security Strategy & Governance | 9 |
| Resümee | 10 |

Agile Enterprise

Nachhaltige Erfolge setzen heute mehr denn je ein agiles Unternehmen und eine für moderne Geschäfts- und Wertschöpfungsprozesse optimierte IT voraus. Unternehmen muss es gelingen, die fundamentalen Veränderungen aufgrund des technischen und digitalen Wandels¹ produktiv zu nutzen.

Neue und weiterentwickelte Technologien stellen dabei ein erfolgskritisches Element dar. Mobility, Cloud Services, Wearables, Sensoren und Big Data zum Beispiel verändern nicht nur die traditionellen Liefer- und Wertschöpfungsketten, sondern ermöglichen auch völlig neuartige Geschäftsmodelle. Davon profitieren können Unternehmen nur, indem sie ihre Prozesse kontinuierlich optimieren und durch innovative Technologien zielsicher unterstützen.

Aufgrund immer kürzerer Produkt- und Innovationszyklen sieht sich die IT deshalb herausgefordert, die Agilität im eigenen Unternehmen zu erhöhen. Doch dem Ausbau agiler IT-Entwicklungskompetenzen stehen auch in vielen namhaften Unternehmen derzeit noch zu starre Linienstrukturen entgegen. Deshalb erfordert ein „Agile Enterprise“-Konzept nicht nur eine innovationsstarke IT, sondern auch eine ganzheitliche Betrachtung, die das Umdenken der Mitarbeiter und eine Neuorganisation der Prozesse im gesamten Unternehmen berücksichtigt.

Die Marktführer haben in allen Branchen die neuen Erfolgchancen bereits erkannt und festgestellt, dass eine Transformation ihres Unternehmens zu einem „agilen Unternehmen“, das flexibel agiert und von Veränderungen profitiert, unabdingbar für den Erfolg ist.²

¹ Gartner, 2014: Six Key Steps to Build a Successful Digital Business

² Gartner, 2014: What SMBs Need to Know About Enterprise Agile

Auswirkungen auf das IT Operating Model

Die Anforderungen, die ein Unternehmen in der digitalen Welt heute erfüllen muss, bringen vier wesentliche Herausforderungen für das interne IT Operating Model mit sich. Sie betreffen die Schnittstelle zwischen den Fachbereichen und der IT, die Agilität in der Wertschöpfung, die Multi-Speed-IT-Praxis und die digitale Evolution der Unternehmenskultur.

Die Schnittstelle zwischen den einzelnen Fachbereichen und der IT muss – wenn überhaupt noch erforderlich – so beschaffen sein, dass beide Seiten reibungslos zusammenarbeiten können. Denn neue Geschäftsmodelle sind nur mit gemeinsamer Kompetenz und Erfahrung zu entwickeln und erfolgreich umzusetzen.

Die agile Wertschöpfung erweist sich besonders für renommierte Unternehmen als wichtig. Denn sie müssen mit den meist kürzeren Produktzyklen von „Herausforderern“ wie Start-ups mithalten können. Das funktioniert jedoch nur mit einer radikal beschleunigten IT und mit schlagkräftigen Entwicklungsfähigkeiten.

Die Multi-Speed-IT-Praxis gestattet es, noch notwendige Altsysteme für herkömmliche Geschäftslogiken und -prozesse weiterzubetreiben, aber bereits neue digitale Services parallel zu integrieren und bereitzustellen. Dies muss unabhängig davon geschehen, ob es sich um Eigen- oder Fremdleistungen handelt.

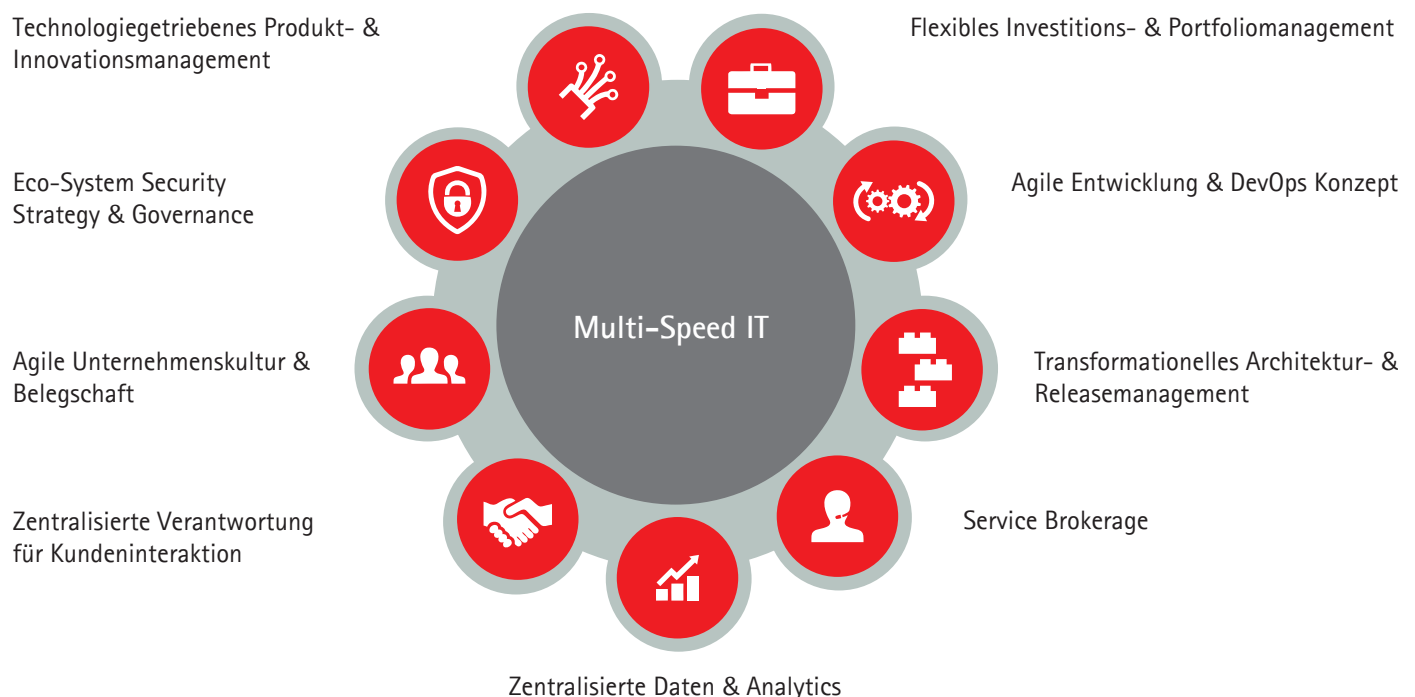
Die digitale Evolution der Unternehmenskultur versteht den Erfolg technologiegetriebener Geschäftsmodelle und organisatorischer Veränderungen als abhängig von der Mitwirkung durch die Belegschaft. Eine klar definierte Zielkultur für das digitale Zeitalter hilft den Mitarbeitern dabei, sich engagiert und zielsicher für das agile Unternehmen einzusetzen und die Strategie erfolgreich umzusetzen.

Die zentralen Herausforderungen, die ein erfolgreiches digitales IT Operating Model auszeichnen, sind den Experten von Accenture im Rahmen ihrer Beratungsarbeit und einer Vielzahl von Projekten sehr deutlich geworden. Auf Basis dieser umfassenden Erfahrung konnte Accenture

neun Charakteristika identifizieren, die das IT Operating Model eines agilen Unternehmens erfüllen sollte, um den Anforderungen der digitalen Zukunft gerecht zu werden (siehe Abbildung 1). Der Ansatz der Agilität zieht sich dabei nicht nur durch die gesamte IT-Organisation. Die im Folgenden ausgeführten Charakteristika sind vielmehr Stellschrauben auf dem Weg zu einem agilen Unternehmen insgesamt. Sie konnten durch die Erfahrungen großer Konzerne mit ersten Erfolgen auf dem Weg zum agilen Unternehmen validiert und verfeinert werden.

Unternehmen, die frühzeitig ihre agilen Fähigkeiten entwickeln, werden signifikante Wettbewerbsvorteile haben. Deshalb besteht dringender Handlungsbedarf für jene Unternehmen, die noch an der Umsetzung der digitalen IT-Transformation scheitern oder mit dieser noch nicht begonnen haben, dringender Handlungsbedarf.

Abbildung 1: Neun Charakteristika eines agilen Unternehmens



Quelle: Accenture Research

Neun Charakteristika des IT Operating Model eines agilen Unternehmens

1. Technologiegetriebenes Produkt- und Innovationsmanagement

Die umfassende Digitalisierung sorgt für eine neue Dynamik und veränderte Kräfteverhältnisse zwischen dem Geschäft als Nachfrager und der IT als Dienstleister. Denn neue Produkte, Dienstleistungen oder Geschäftsmodelle können nur entstehen und zur unternehmerischen Wertsteigerung beitragen, wenn Business und IT wirklich zusammenwachsen („Technology-enabled Business“).

Für die IT ergibt sich die Herausforderung, durch moderne Technologien getriebene Innovationen wertschöpfend in das Unternehmen zu integrieren. Dadurch entwickelt sich die IT zum „Innovationsinkubator“. Sie muss sich aber auch als Partner für die Go-to-Market-Strategie etablieren und eine enge Verzahnung mit den Fachbereichen sicherstellen.³

Umsetzbar wird dieser bereichsübergreifende Ansatz durch die folgenden Maßnahmen: Aktive Einbindung der IT in die geschäftsgetriebenen Prozesse der Produktentwicklung sowie des Produktmanagements. Dafür gilt es auch, neue Kooperationsmodelle zu entwickeln und umzusetzen sowie IT, Geschäftsprozesse und Schnittstellen weiter zusammenzuführen, etwa im Rahmen gemeinschaftlicher Innovationsprojekte.

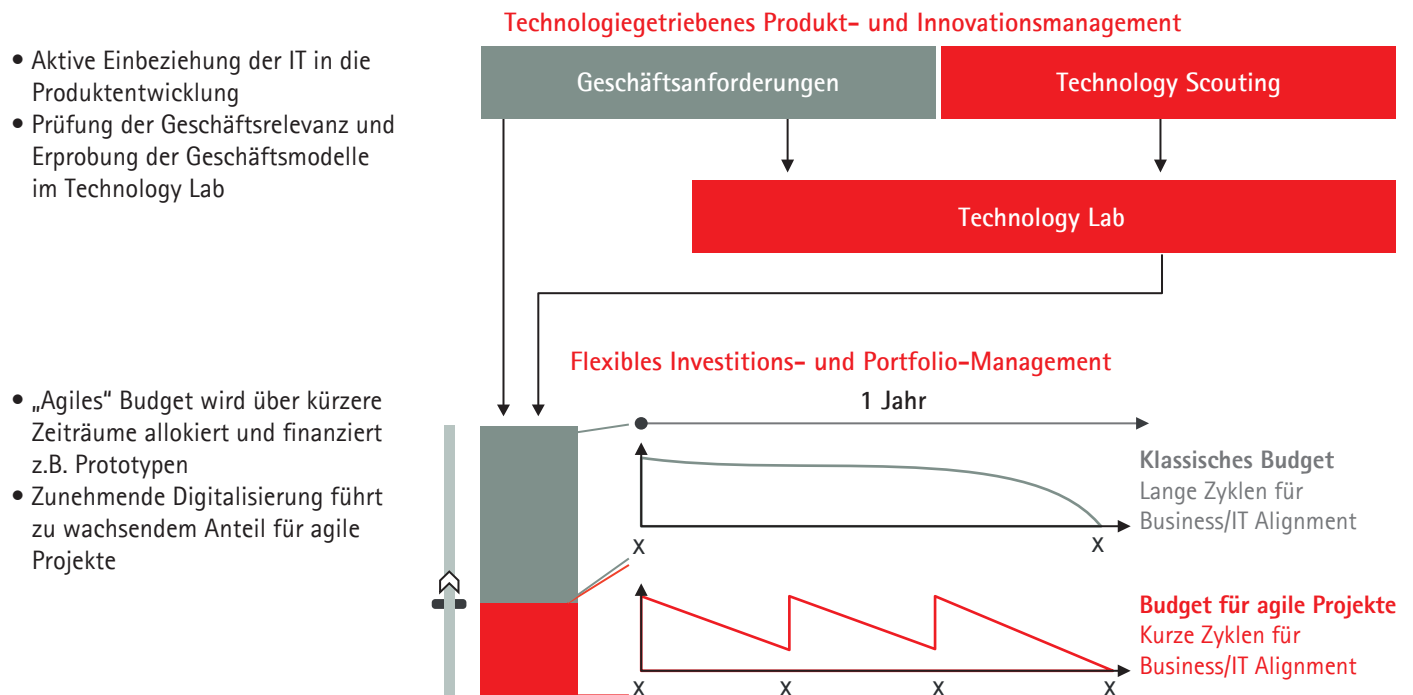
Das Einrichten eines Technology Lab kann dabei helfen, das Nachfragemanagement stärker in Richtung Produktmanagement zu entwickeln. Die Experten des Technology Lab identifizieren hier geschäftsrelevante neue Technologien, prüfen deren Anwendbarkeit und erproben neue Geschäftsmodelle in einer sicheren Umgebung („Sandbox-Verfahren“). Auf diese Weise schafft das bereichsübergreifende Innovationsteam die Grundlage eines agilen Unternehmens.

2. Flexibles Investitions- und Portfoliomangement

Um ein agiles Unternehmen zu schaffen, das die schnelleren Produkt- und Innovationszyklen erfolgreich nutzt, ist auch ein Umdenken beim Investitionsmanagement erforderlich. Doch bereits nach den Maßstäben der klassischen IT erweisen sich die Investitionsprozesse und -entscheidungen der meisten Unternehmen derzeit noch als unangemessen. Eine jährliche IT Budget- und Investitionsentscheidung mit dem Ziel maximaler Sicherheit führt dabei unweigerlich zu Defiziten in der Flexibilität und Innovationskraft.

Ihr Investitionsmanagement müssen Unternehmen deshalb im Sinne schnell nutzbarer Technologietrends und agiler Wertschöpfung anpassen. Um heutigen Ansprüchen gerecht zu werden, gilt es, Investitionsentscheidungen nach dem Venture-Capital-Prinzip voranzutreiben, denn von den neuen Chancen kann nur

Abbildung 2: Technology Labs und verkürzte Entscheidungszyklen begünstigen die Entstehung erfolgreicher Produkte



Quelle: Accenture Research

³ Gartner, 2014: Six Key Steps to Build a Successful Digital Business; Gartner 2013: CEOs and CIOs Must Co-Design the C-Suite for Digital Leadership

profitieren, wer den Mut besitzt, die damit verbundenen Herausforderungen anzunehmen. Das betrifft nicht nur die Erstinvestition, sondern auch die fortlaufende Steuerung.

Entscheider sind in der Praxis deshalb gut beraten, wenn sie Investitionsprozesse und Projektfreigaben im Rahmen der IT-Budgetierung flexibler und dynamischer gestalten und dadurch dazu beitragen, die Zyklen der optimalen Abstimmung zwischen Business und IT zu verkürzen. Denn nur so sind Misserfolge und Fehlinvestitionen auf dem Weg zum endgültigen Erfolg schnell zu überwinden.⁴ Verschieben Unternehmen ihre Investitionsentscheidungen stärker in Richtung Innovationsanalysen und Prototypen, schaffen sie damit eine wichtige Voraussetzung für die agile Wertschöpfung.

3. Agile Entwicklung und DevOps⁵-Konzept

Auf dem Weg zum agilen Unternehmen ist es unerlässlich, agile Methoden in der IT ganzheitlich anzuwenden, das heißt: von der Anforderung der Geschäftsseite über die Anwendungsentwicklung („Agile Entwicklung“) bis hin zum Betrieb („DevOps“). Ziel ist es zunächst, Barrieren zwischen den beteiligten Abteilungen zu beseitigen, um eine reibungslose Zusammenarbeit zu ermöglichen. Darüber hinaus erweisen sich Unternehmen, die agile Methoden nutzen, in vielen Bereichen als handlungsfähiger und leistungsstärker im Vergleich zum ausschließlichen Einsatz rein klassischer Modelle wie dem Wasserfall-Prinzip. Belege dafür liefern Erfahrungen aus Projekten unterschiedlicher Größe und Komplexitätsgrade.⁶

Vielfach erfolgreich im Einsatz befinden sich bereits agile Entwicklungsmethoden zur Verbesserung der Zusammenarbeit von Fach- und Entwicklungsabteilungen. Um vom Konzept agiler Entwicklung profitieren zu können, müssen Unternehmen ein entsprechendes Projektumfeld schaffen. Es sollte agile Entwicklung unabhängig von der Projektgröße, dem Standort und der

Komplexität erlauben.⁷ Zentral definierte Kriterien unterstützen dabei die Entscheidung, ob ein Projekt von agilen Methoden profitiert oder klassische Entwicklungsmodelle die bessere Wahl sind.

Das DevOps-Konzept verbessert die Zusammenarbeit von Entwicklung und Betrieb, wird jedoch in großen Organisationen bisher nur selten eingesetzt. Damit werden Vorteile agiler Entwicklung, wie verkürzte Time-to-Market, nicht vollständig realisiert. Deshalb empfiehlt es sich, agile Prinzipien wie „Early Feedback“ und kontinuierliche Verbesserung auf den Betrieb von Software und die Systemwartung anzuwenden. Dabei sollten Unternehmen Mitarbeiter des Betriebs in die agilen funktionsübergreifenden Teams einbinden, um einen ganzheitlichen Erfahrungsaustausch zu fördern. Letztendlich ist eine Voraussetzung zur erfolgreichen Etablierung von DevOps die Vereinfachung von Abläufen und Prozessen wie die Infrastrukturbereitstellung, indem dafür Vorteile der Automatisierung und Self-Service-Portale genutzt werden.

Für die Gestaltung eines agilen Umfelds ist der Einsatz agiler Entwicklungsmethoden sowie des DevOps-Konzepts entscheidend. Es ist essenziell, Rollen und Verantwortlichkeiten explizit zu definieren.

Der Fokus liegt dabei auf der durchgängigen Zusammenarbeit von Fachanforderungen bis in die IT Produktion um die Entwicklung bedarfsgerechter Services zu optimieren.

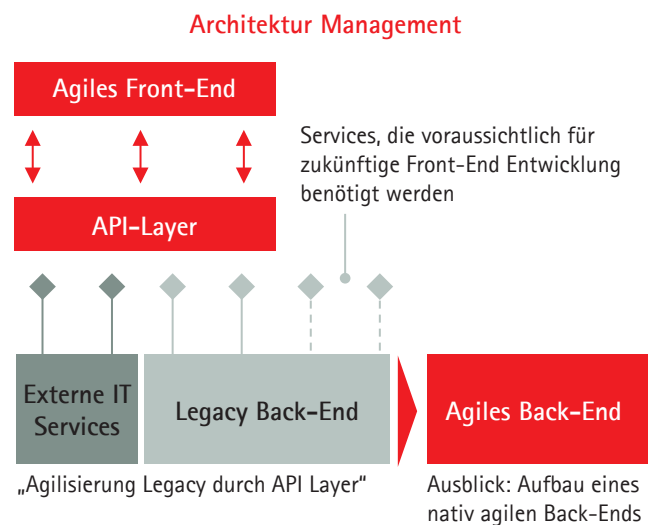
Damit verbunden ist als weiterer Gestaltungsfaktor die Förderung der Interaktionsmöglichkeiten der Mitarbeiter durch den Einsatz agiler Tools und Techniken. Ein Beispiel hierfür ist die Nutzung von Applikationen, die auf agilen Entwicklungsmethoden basieren, wie z.B. „Incremental Development“. Die Teams sollen zudem mit dem Einsatz geeigneter Tools zu kontinuierlichen Verbesserungen motiviert werden.

4. Transformationelles Architektur- und Releasemanagement

Neben dem Etablieren von agiler Entwicklung und des DevOps-Konzepts ist für ein agiles Unternehmen auch ein effektives Architekturmanagement erforderlich. Das Synchronisieren von klassischer und agiler Entwicklungsarbeit ist dabei von entscheidender Bedeutung, denn IT-Landschaften sind meist organisch gewachsen und verfügen über signifikante Anteile an herkömmlichen Systemen und Prozessen („Legacy“).

Abbildung 3: Die Flexibilisierung des Legacy Back-End ist Voraussetzung für agile Entwicklung

- Umsetzung neuer Anwendungen erfordert Zugriff auf Legacy Back-End
- Zugriff wird über Services ermöglicht
- Entwicklung der Services erfolgt on-demand und predictive



Quelle: Accenture Research

⁴ Gartner, 2014: Digital Business Means Big IT Changes That Start With Basic Business Portfolio Decisions

⁵ Zusammensetzung aus „Dev“ von Development und „Ops“ von Operations

⁶ Studie Status Quo Agile 2014, BPM-Labor HS Koblenz, Prof. Dr. Komus

⁷ Gartner, 2014: CSPs Digital Business Requires a Bimodal IT Transformation Strategy

Eine flexible serviceorientierte Architektur („SOA“) stellt dann eine wichtige Grundlage dar, um agil oder klassisch neu entwickelte Software sowie bereits vorhandene oder externe Services zu integrieren.

Unternehmen sollten hierfür eine passende fachliche und technische Zielarchitektur auf verschiedenen Granularitätsstufen definieren und sukzessive umsetzen. Die Zielarchitektur soll es ermöglichen, die Release-Zyklen agiler und herkömmlicher IT-Komponenten zu entkoppeln und damit die Time-to-Market zu verkürzen. Um die Konsistenz und Wiederverwendbarkeit sicherzustellen sowie Refactoring-Aufwände zu minimieren, ist ein weiter vorausschauendes Architekturmanagement notwendig. Das gilt insbesondere im Kontext agiler Softwareentwicklung mit Fokus auf kurzen Entwicklungszyklen.

Unternehmen, die dies berücksichtigen, sind auch in der Lage, vorhandene Systeme oder Schnittstellen zu externen Systemen frühzeitig an neue Anforderungen anzupassen und mit der agilen Entwicklungsplanung zu synchronisieren. Dabei muss zugleich sichergestellt werden, dass das Releasemanagement eingebunden ist und die Produktionseinsätze hinsichtlich der vielfältigen Architekturkomponenten koordiniert⁸ sind. Dafür sind auch einheitliche Governance-Strukturen notwendig, die zum Beispiel auf interne Sicherheit und Compliance abgestimmt sind. Mit einer verbesserten Transparenz des End-to-End-Entwicklungsprozesses rüstet sich die Gesamtorganisation auch erfolgreich für die weiter zunehmende Schnittstellenkomplexität.

5. Service Brokerage

Auch die Services von Drittanbietern lassen sich nahtlos in vorhandene Systeme integrieren – sofern Unternehmen entsprechende architektonische Voraussetzungen dafür geschaffen haben. Der Vorteil der Nutzung extern bereitgestellter Services ist, dass Unternehmen dadurch von neuen Digitalisierungstrends oft schneller und effizienter profitieren können, als wenn sie die notwendigen Services erst intern

selbst entwickeln müssen. Empfehlenswert ist, den Bezug der externen Services zu zentralisieren und damit eine professionelle Einkaufsabteilung für externe IT-Services zu betrauen. Diese sollte über umfassende Kenntnisse zur optimalen Bündelung von Dienstleistungen und Produkten verfügen, um den Kundenbedarf exakt ermitteln und bedienen zu können.

Daneben schafft eine Zentralisierung und Professionalisierung der Einkaufsabteilung Vorteile durch Skalierung vertraglicher Vereinbarungen und Optimierung von Dienstleistungskosten.

Darüber hinaus erweisen sich folgende Aspekte als erfolgsentscheidend für ein optimales Einkaufsmanagement externer IT-Services: Die Zusammenarbeit mit der Architektur sollte gut erprobt und etabliert sein. Die in den Kaufprozess Eingebundenen und Verantwortlichen sollten über tiefgehendes Marktwissen und Kenntnisse über die Technologien externer Services verfügen. Des Weiteren sind umfassendes Know-how und Erfahrungen in der Integration externer Services notwendig. Die genannten Faktoren tragen dazu bei, dass Unternehmen Auswahl, Beschaffung, Integration und Compliance externer Services ganzheitlich effizient gestalten und optimieren können.

6. Zentrale Daten und Analytics

Die zeitgemäße und trendsichere Markteinführung erfolgreicher Produkte und Dienstleistungen setzt ausgeprägte Fähigkeiten im Einsatz von Analytics voraus, denn das zielführende Auswerten und Interpretieren großer Datenmengen ist heute in vielen Branchen eine wesentliche Grundlage für den Geschäftserfolg. Marktgerechte Angebote lassen sich mithilfe von „Big Data“-Technologien identifizieren sowie kunden- und bedarfsgerecht weiterentwickeln. Marktführende Unternehmen nutzen Analytics zudem, um ihre Kernprozesse zu optimieren. Darüber hinaus werden Ergebnisse aus Analytics vermehrt für die automatisierte Entscheidungsfindung eingesetzt.

Essenzielle Meilensteine auf dem Weg zum effektiven Einsatz von Analytics sind die zentrale Sammlung aller verfügbaren Daten und Informationen, die Etablierung dedizierter Rollen sowie zentral bereitgestellte unterstützende Technologien und Reporting-Prozesse innerhalb des Unternehmens. Die gesammelten Daten werden zentral abgelegt, zum Beispiel im Rohformat in so genannten Data Lakes.

Für die Aufbereitung der Daten zur weiteren Verwendung in Analytics-Initiativen sind „Data Scientists“ mit ausgeprägten Fähigkeiten zur Datenanalyse zuständig. Weitere Rollen im Verlauf der Verarbeitung sind Experten für domänenspezifische und -übergreifende Analytics, die möglichst eng mit dem Business zusammenarbeiten, um relevante Ergebnisse erzielen zu können. Durchgängige Governance- und Reporting-Prozesse sowie unterstützende Technologien, etwa für statistische Analysen, sind weitere Bausteine eines Analytics-Service.

Eine zentralisierte Shared-Service-Einheit bietet sich an, um mit den richtigen Fähigkeiten, Methoden und Technologien die Leistungsfähigkeit von Analytics effektiv zu maximieren. Durch die Zentralisierung profitieren alle Geschäftseinheiten von den neuen Fähigkeiten. Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist hierbei die enge Zusammenarbeit mit den Fachabteilungen, reflektiert in der Aufbauorganisation oder sogar durch Platzieren von Domänenexperten, z.B. für statistische Modelle, auf der Fachseite. Bei der Einführung von Analytics-Services sind Mitarbeiter mit entsprechenden Fähigkeiten aufzubauen, gleichzeitig ist die Skalierbarkeit zu sichern. Es empfiehlt sich, die Möglichkeiten externen Sourcings zu prüfen, wobei neben der Kompetenz auch die notwendigen Tools in Anspruch genommen werden können.

⁸ Gartner, 2013: How IT Operations Can Set Up an Effective, Centralized Release Management Process

7. Zentralisierte Verantwortung für Kundeninteraktion

Das Informations- und Konsumverhalten von Kunden hat sich im Zuge moderner Kommunikationspraktiken und digitaler Medienkanäle stark verändert. Durch die Etablierung sozialer Netzwerke und mobiler Interaktion sind kundenseitig bei erhöhter Kommunikationsintensität auch die Ansprüche an den kanalübergreifenden Markendialog gestiegen. Unternehmen müssen deshalb über alle relevanten Kommunikationskanäle hinweg konsistent agieren, um in ihrem Produkt- und Serviceangebot homogen wahrgenommen zu werden. Diese Homogenität ist eine wichtige Voraussetzung für das Vertrauen der Zielgruppe in das Unternehmen, welches wiederum wesentlich für Kaufentscheidungen ist.

Insbesondere die kanalübergreifend konsistente Gestaltung von Kundenerfahrungen und Interaktionen sorgt für eine steigende Komplexität. Denn neben dem größeren Datenaufkommen müssen Unternehmen heute eine Vielzahl an

Kommunikationskanälen und -medien managen, von der bedarfsgerechten Entwicklung über die fehlerfreie Synchronisation des Betriebs bis hin zur wertschöpfenden Auswertung. Ein gutes Fundament für ein durchgängiges Design der Kundenerfahrung stellt das Schaffen einer zentralen Verantwortung für die Kundeninteraktion dar. Daneben gilt es, die inhaltliche Steuerung von Kampagnen zu koordinieren, um konkurrierende Angebote auf unterschiedlichen Kanälen auszuschließen.

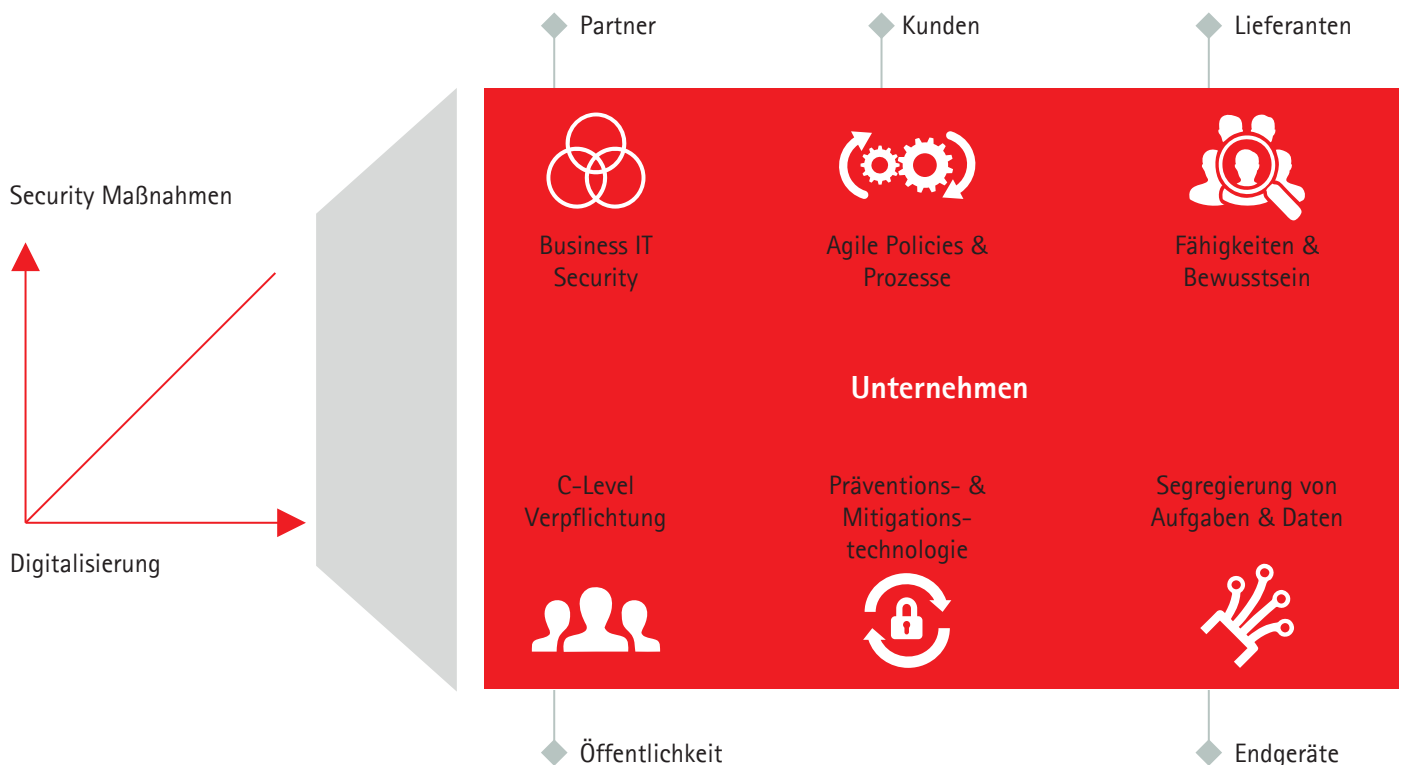
Für ein effektives Management der zentral gesteuerten Kundeninteraktion empfiehlt es sich, die folgenden fünf Maßnahmen umzusetzen:

- Entwickeln einer Architektur, die den Informationsfluss als Basis für ein durchgängiges Einkaufserlebnis ermöglicht.
- Bündeln der Supportteams für digitale Endkundenservices verschiedener Geschäftseinheiten, Marken oder Produktlinien zur Steigerung der Effizienz.
- Integrieren und Etablieren digitaler Interaktionskanäle, um eine größere Kundenzufriedenheit zu erreichen sowie Supportkosten zu reduzieren.

- Schaffen eines konsistenten Kundenerlebnisses auch auf mobilen Plattformen, indem die Entwicklung von Apps in einem Mobile Center of Excellence zentralisiert wird.
- Definieren passender Schnittstellen zwischen dem Business Management und relevanten Funktionen der IT.⁹

Die Umsetzung ist für viele Unternehmen eine Herausforderung, da tiefe Eingriffe in die Governance auf der Fachseite erforderlich sind, z.B. im Zusammenspiel von Produkt- und Marketingmanagement. Die frühzeitige Einbindung der betroffenen Verantwortlichen ist hierbei eine grundlegende Komponente des Erfolgs.

Abbildung 4: Organisatorische und technische Maßnahmen dienen der Gewährleistung von Security im digitalen Kontext



Quelle: Accenture Research

⁹ Gartner, 2014: Digital Maturity is a Key Factor in Profitability for Insurers; Gartner, 2014: Building out Digital Business „Dream Teams“

8. Agile Unternehmenskultur und Belegschaft

Die für das Schaffen eines agilen Unternehmens notwendigen strukturellen Anpassungen des IT Operating Model wirken sich insbesondere auf die Mitarbeiter aus, denn es entstehen neue Rollen, Aufgaben sind neu zu verteilen und Verantwortungsbereiche verlagern sich. Die wichtigste Voraussetzung für die erfolgreiche Transformation ist jedoch, dass sich die Mitarbeiter flexibel an die neuen Bedürfnisse anpassen und diese schnell erfüllen. Das bedeutet einerseits, den IT-Trends des digitalen Wandels zu folgen sowie andererseits, die übergreifenden Zusammenhänge stets im Auge zu behalten.

Dabei gilt es auch, das Zusammenspiel der Komponenten des digitalen IT Operating Model zu verstehen und zu erkennen, wie diese das Erreichen der Geschäftsziele ermöglichen.

Entscheider müssen folglich nicht nur den kulturellen Wandel innerhalb des Unternehmens anstoßen und fördern, sondern auch dafür sorgen, dass die Mitarbeiter die dafür notwendigen Fähigkeiten besitzen oder erlangen. Deshalb ist es empfehlenswert, zunächst die veränderten Rollen und Verantwortungen zu definieren, die den Anforderungen der IT im digitalen Zeitalter entsprechen. Hierfür müssen Unternehmen den Bedarf kontinuierlich analysieren, sowie geforderte Kompetenzen und Fähigkeiten aufbauen.

Neben der Befähigung der vorhandenen Mitarbeiter ist der kulturelle Wandel auch Voraussetzung, um neue Mitarbeiter einzustellen. Mit der Generation Y drängen Nachwuchskräfte auf den Arbeitsmarkt, für die Digitalisierung eine Selbstverständlichkeit ist, die starre Hierarchien ablehnen und stattdessen agil und interdisziplinär arbeiten wollen. Dieser Wandel ist ein langfristiger Prozess, so dass ein agiles Unternehmen diesen Wandel jetzt starten muss, um für die Generation Y ein attraktiver Arbeitgeber zu sein.

Der kulturelle Wandel wird über klassische Workforce Transformation Instrumente (z.B. Work Shadowing, Coaching, Workshops, Tools für Wissensmanagement) allein nicht zu realisieren sein. Für den digitalen Wandel sind daher neue Impulse notwendig, die von extern aus Unternehmensstrukturen und -kulturen bezogen werden müssen, wenn im eigenen Unternehmen nicht vorhanden sind.

9. Eco-System Security Strategy & Governance

Mit zunehmender Digitalisierung wächst die Angriffsfläche, und es steigt auch der potenzielle Schaden bei Sicherheitsvorfällen. Gleichzeitig wird der Schutz von Kundenvertrauen und eigener Reputation zu einer Kernaufgabe von Unternehmen. Die physische Welt verschmilzt mit digitalen Artefakten und Prozessen, die Unternehmensgrenzen verschwimmen bei der Vernetzung mit Kunden, Lieferanten und Partnern, dem sogenannten Eco-System. Zudem begünstigt der steigende Einsatz von digitalen Technologien Cyber-Angriffe, die mittlerweile verstärkt im professionellen Stil erfolgen.

Wesentlich für eine Security-Strategie und -Governance in der digitalen Welt ist eine enge Verzahnung von Informationssicherheit mit der Geschäfts- und IT-Strategie. Besonders die zunehmende Vernetzung des Unternehmens mit dem Eco-System erfordert strikte Sicherheitsrichtlinien und flexible Security-Prozesse. Der Fokus sollte auf der Etablierung von durchgängigen End-to-End-Services und der Separierung von Verantwortlichkeiten zwischen den beteiligten Akteuren im Eco-System liegen.

Mit dem Wandel der Verhaltensweisen interner und externer Nutzer im digitalen Kontext wächst der Bedarf an Schulungs- und Informationskampagnen. Diese Angebote sollten auf einer einheitlichen Basis von Sicherheitsprinzipien basieren, die unter Berücksichtigung der Geschäfts- und Mitarbeiteranforderungen entwickelt werden.

Weiterhin steigt der Bedarf an technischen Sicherheitslösungen für mobile Endgeräte und vernetzte physische Komponenten („Internet of Things“). Maßgeschneiderte, endgeräteunabhängige Datenschutzlösungen sind aus einer digitalisierten Welt nicht mehr wegzudenken. Technologien zur frühzeitigen Erkennung von möglichen Sicherheitsbedrohungen im Unternehmen, toolgestütztes Management bekannter Schwachstellen und eine weiterentwickelte Zugriffskontrolle sind ebenso von Relevanz.

Zusammengefasst sollten die Fähigkeiten im Bereich Informationssicherheit nicht rein auf dem Einsatz von Technologien basieren, sondern eine gesamthafte Ausrichtung an Geschäftszielen und -risiken anstreben. Die Verankerung der Verantwortung in einer eigens geschaffenen Rolle im oberen Management, unterstützt durch ausreichend Ressourcen im Bereich Sicherheitsstrategie und -architektur spiegelt den wachsenden Stellenwert der Sicherheitsanforderungen wider.

Resümee

Die Herausforderungen der digitalen Welt können Unternehmen mit einer Strategie für ein Agile Enterprise und einem zukunftsfähigen IT Operating Model meistern. Das Anpassen bestehender Prozesse, das Verändern von Strukturen in der Aufbauorganisation, das Entwickeln neuer Fähigkeiten und Teams, der Wandel der Unternehmenskultur sowie das Integrieren externer Services sind im Zuge der digitalen Business-Transformation von geschäftskritischer Bedeutung.

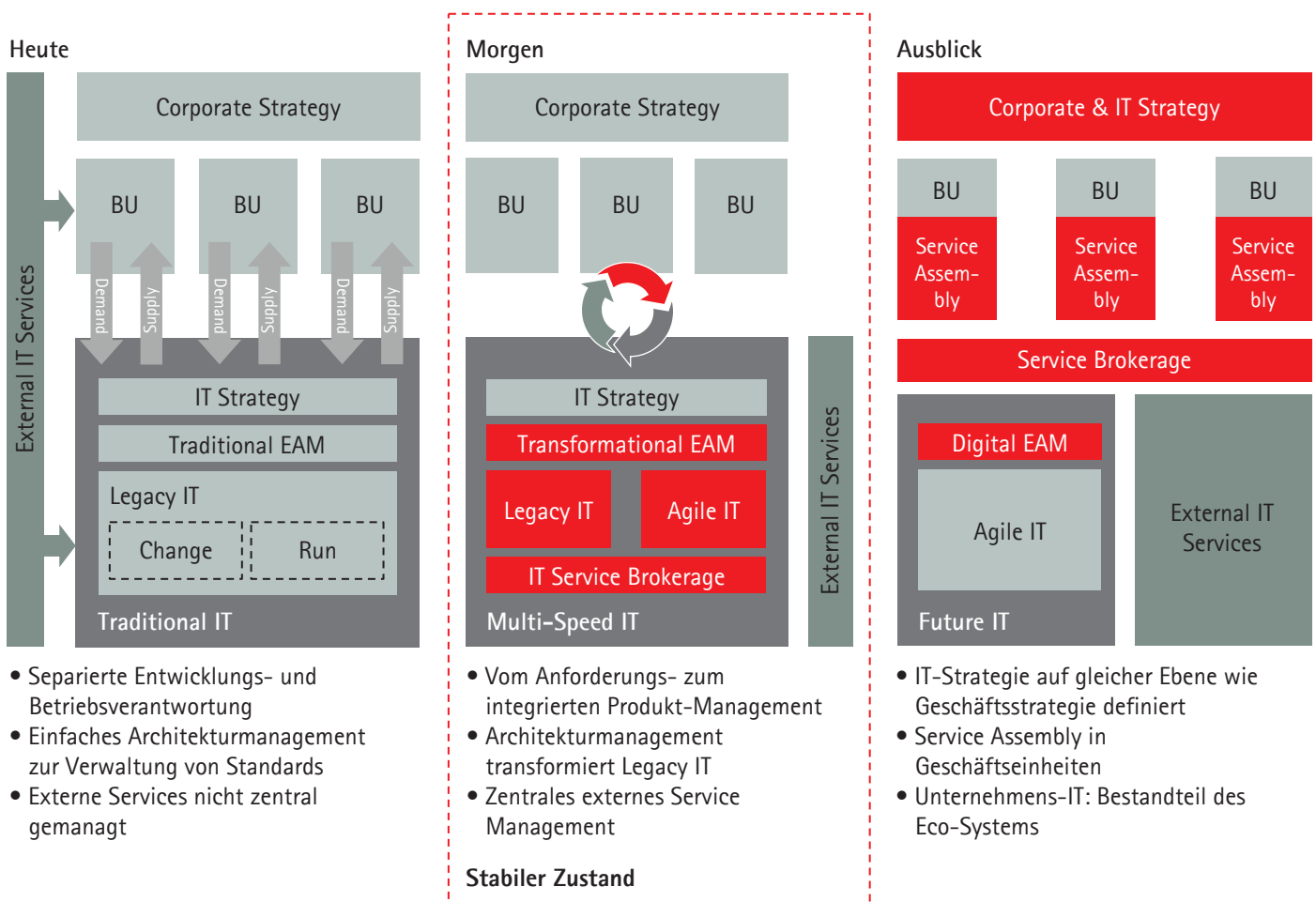
Die von Accenture identifizierten neun Charakteristika helfen Unternehmen, all diese Herausforderungen anzugehen und ihre Organisation rechtzeitig angemessen auszurichten.

Führende Unternehmen fast aller Branchen haben den Handlungsbedarf bereits erkannt und starten derzeit entsprechende Projekte. Ihre Herangehensweise ist dabei jedoch notwendigerweise sehr individuell. Accenture unterstützt Kunden dabei, die für sie geeigneten Transformations- und Optimierungslösungen zu finden – abgestimmt auf die individuelle Ausgangssituation und Zielsetzung der Kunden. Für viele Accenture-Kunden erweist sich der Aufbau eines „Digital Competence Center“ als geeigneter Meilenstein auf dem Weg in eine Zukunft, in der Agilität und Digitalisierung selbstverständlich geworden sind und das Unternehmen ganzheitlich unterstützen.

Langfristig werden sich Auffassungen entwickeln und etablieren, nach denen Fach- und IT-Bereiche in Unternehmensmodellen nur noch partiell unterschieden werden.

Die IT wird immer stärker in die Geschäftsbereiche diffundieren, so dass eine zukünftige IT auf die strategische Gesamtausrichtung und das Erzielen von Skaleneffekten fokussiert sein wird. In diesem Szenario stellen firmeneigene IT-Dienstleister („Captive IT Providers“) effizient die IT-Infrastruktur bereit und setzen Sicherheitsanforderungen zuverlässig um. Die Konzern-IT nimmt eine Governance-Funktion ein und verantwortet die Gesamtstrategie – möglicherweise aus der Konzernstrategie heraus.

Abbildung 5: Multi-Speed IT wird das stabile Modell auf dem Weg der IT in die Geschäftsbereiche



Quelle: Accenture Research



Über Accenture

Accenture ist ein weltweit agierender Managementberatungs-, Technologie- und Outsourcing-Dienstleister mit rund 336.000 Mitarbeitern, die für Kunden in über 120 Ländern tätig sind. Als Partner für große Business-Transformationen bringt das Unternehmen umfassende Projekterfahrung, fundierte Fähigkeiten über alle Branchen und Unternehmensbereiche hinweg und Wissen aus qualifizierten Analysen der weltweit erfolgreichsten Unternehmen in eine partnerschaftliche Zusammenarbeit mit seinen Kunden ein. Accenture erwirtschaftete im vergangenen Fiskaljahr (zum 31. August 2014) einen Nettoumsatz von 30 Mrd. US-Dollar. Die Internetadresse lautet www.accenture.de.

Autoren

Daniel Behar

Managing Director Technology Strategy
daniel.behar@accenture.com

Sören Weber

IT Operating Model Experte
soeren.weber@accenture.com

Stefano Simone

Technology Enablement Experte
stefano.simone@accenture.com

Copyright © 2015 Accenture
All rights reserved.

Accenture, its logo, and
High Performance Delivered
are trademarks of Accenture.